

CHAPITRE 5

Le comportement de l'entrepreneur : démarche causale, bricolage ou effectuation ?

Amélie JACQUEMIN, Xavier LESAGE et Sébastien RONTEAU
ESSCA – École de Management
LUNAM Université

1. Les trois façons d'agir de l'entrepreneur

L'entrepreneur est aujourd'hui devenu une figure emblématique sur le plan tant économique, politique, scientifique, que médiatique. Sans nier l'importance des grandes entreprises, il faut bien constater que nous sommes passés d'une ère où elles étaient considérées comme des « champions » de l'économie, à une mise en exergue du rôle économique joué par les petites structures, et plus particulièrement par ceux qui *entreprennent* (Audretsch, 2006 ; Hernandez et Marchesnay, 2008).

La communauté scientifique multiplie les recherches pour mieux comprendre le phénomène entrepreneurial. À cet égard, depuis le célèbre article de Gartner (1988), on s'intéresse moins aux traits de personnalité de l'entrepreneur (*qui il est*) qu'à ses actions (*ce qu'il fait*) et son mode de fonctionnement (*comment il le fait*). Il s'agit d'établir comment les entrepreneurs « pensent et agissent », afin notamment de pouvoir former à ces pratiques, voire les enseigner (Silberzahn,

2014). L'entrepreneur est dès lors défini non pas par référence à des traits de personnalité mais plutôt en référence à un processus cognitif et à un ensemble d'actions. Quatre grands types d'action sont classiquement évoqués pour définir l'entrepreneuriat (Bruyat et Julien, 2000 ; Verstraete et Fayolle, 2005) : (i) la saisie d'une opportunité d'affaire (*l'entrepreneur est celui qui détecte ou crée une opportunité d'affaire*), (ii) la création d'une organisation (*l'entrepreneur est celui qui crée une organisation*), (iii) la création de valeur (*l'entrepreneur est celui qui crée de la valeur*) et (iv) l'innovation (*l'entrepreneur est celui qui innove*).

Jusqu'au début des années 2000, on considérait que les actions menées par l'entrepreneur (créer une organisation, dégager de la valeur, etc.) relevaient d'une démarche rationnelle de planification. C'est ce que Sarasvathy (2001, 2008) a appelé la démarche « causale ». En analysant son environnement, l'entrepreneur détecte des opportunités qu'il va « coûte que coûte » chercher à saisir. Il se fixe alors des objectifs, planifie des actions et cherche les moyens pour les atteindre en visant le « profit » le plus élevé possible. Pour cela, il se base sur ses expériences passées tout en expérimentant au présent. Fortement ancré dans ce paradigme, l'enseignement de l'entrepreneuriat se focalise d'ailleurs largement sur le développement d'un plan d'affaires ou *business plan*, ce qui correspond à une logique d'analyse systématique de l'environnement, de large collecte d'informations et de planification des actions à mener pour lancer une entreprise (Toutain et Fayolle, 2009).

Dans une thèse de doctorat qu'elle a menée après avoir elle-même été un entrepreneur, Saras Sarasvathy a montré que les entrepreneurs « experts », à savoir ceux qui ont connu au moins un échec mais aussi plusieurs réussites, mobilisent une autre logique d'action qu'elle appelle l'« effectuation » (Sarasvathy, 2001, 2008). L'entrepreneur part des moyens dont il dispose pour agir et co-construit *chemin faisant* un projet. Il le fait grâce à l'engagement de personnes rencontrées (les « parties prenantes ») avec comme balise la notion de « perte acceptable » (Silberzhan, 2014), à savoir ce que l'entrepreneur est prêt à perdre en menant son projet. La logique d'action n'est donc pas à proprement parler planifiée. Elle se veut au contraire itérative au sens de flexible et adaptative. Pour l'entrepreneur, il s'agit d'avancer en cherchant les effets possibles des moyens dont il dispose dès le départ et de ceux auxquels il peut accéder au gré d'événements non planifiés comme, par exemple, la rencontre de nouvelles personnes.

**LE COMPORTEMENT DE L'ENTREPRENEUR :
DÉMARCHE CAUSALE, BRICOLAGE OU EFFECTUATION ?**

Un autre champ d'enseignement de l'entrepreneuriat s'ouvre dès lors sur les « savoir-agir » et non plus simplement les « savoir-faire » (Toutain et Fayolle, 2009 ; Toutain, 2011) en incitant le/les porteurs de projet d'aller par exemple parler de son projet à des personnes et tenter d'obtenir leur soutien voire leur participation au projet, construire différents prototypes du même produit ou encore expérimenter différents canaux de distribution. Les travaux de Sarasvathy (2001, 2008) ont permis de mettre à jour les principes d'action qui distinguent le construit de l'effectuation et le construit de la causation. Nous présentons ces principes dans la Figure 1 ci-dessous.

Figure 1 – Les principes de l'effectuation vs. la causation

CAUSATION	EFFECTUATION
Collecter les moyens utiles après avoir déterminé un objectif	<i>Principe 1 : « Un tiens vaut mieux que deux tu l'auras »</i> Démarrer avec les moyens dont on dispose (qui on est, qui on connaît et ce que l'on connaît)
Commencer par déterminer le profit attendu, puis travailler pour minimiser les risques associés à cette recherche de profit	<i>Principe 2 : Raisonner en perte acceptable</i> Limiter les risques en déterminant à chaque étape du projet ce que l'on est prêt à perdre
Considérer les autres acteurs comme des concurrents auxquels il faut faire face	<i>Principe 3 : Patchwork fou</i> Co-construire le projet en suscitant l'engagement de parties prenantes
Tenter de minimiser les surprises en effectuant des scénarios pessimistes (« et si... »)	<i>Principe 4 : Limonade</i> Regarder et utiliser les surprises comme autant de nouvelles ressources
Considérer l'environnement comme une force exogène que je ne peux pas maîtriser, mais que je peux comprendre et prédire sur la base des tendances passées et actuelles	<i>Principe 5 : Pilote dans l'avion</i> Regarder son environnement non pas comme il est ou a été, mais comme je voudrais qu'il soit, et prendre conscience que je peux le faire évoluer dans le sens désiré de par mes actions

Source : Sarasvathy (2001, 2008)

D'autres chercheurs ont emboîté le pas à la critique de Sarasvathy en soulignant que le « bricolage » tel qu'appréhendé par les travaux de Lévi-Strauss (1962), permet également de rendre compte de l'entrepreneuriat tel qu'il se *fait*. C'est plus précisément en 2005 que la théorie du bricolage a été pour la première fois mobilisée pour rendre compte de la manière dont les entrepreneurs agissent (Baker et Nelson, 2005). Il s'agit d'un processus d'action en deux phases : (i) l'entrepreneur accumule des moyens sans poursuivre d'objectif précis (il ne sait pas encore à quoi les ressources ainsi récoltées vont concrètement servir), (ii) puis il utilise

ces ressources pour résoudre un problème inattendu (ces ressources reçoivent alors une valeur liée au contexte - le problème à résoudre -, et à l'entrepreneur - la manière dont il « se débrouille » avec ces moyens).

Silberzahn (2014) souligne la proximité du bricolage et de l'effectuation dans la mesure où il s'agit dans les deux cas de théoriser le processus entrepreneurial « comme une accumulation de ressources auxquelles l'entrepreneur donne du sens et une utilité qui lui sont propres ». Toutefois, l'auteur met en avant les différences qui demeurent entre ces deux conceptualisations (Silberzahn, 2014). D'une part, le bricolage reste une approche causale dans la mesure où les ressources sont accumulées pour en faire ensuite usage, alors qu'accumulation et utilisation sont concomitantes dans l'effectuation. D'autre part, alors que le bricolage semble être un processus solitaire (*je me débrouille avec les moyens du bord*), l'effectuation est ancrée dans l'enchâssement social de l'entrepreneur (*je me tourne vers les autres qui m'apportent des moyens et avec lesquels nous définissons des buts possibles*). Lesage, Ronteau et Hminda (2012) nuancent toutefois cette différence insistant sur le fait que le « bricolage entrepreneurial fait référence à l'aptitude de l'entrepreneur à exécuter un grand nombre de tâches diversifiées en s'arrangeant « avec les moyens du bord » et en réinventant continuellement les opportunités en fonctions des ressources à sa disposition ou auxquelles il accède chemin faisant ». Cela inclut chez l'entrepreneur « bricoleur » également la mobilisation de contacts proches et plus éloignés qu'il rencontre au fur et à mesure du développement de son projet.

Si les études documentant le phénomène de bricolage entrepreneurial restent marginales, celles qui mettent en exergue la démarche effectuale des entrepreneurs se multiplient. Dans une revue de littérature exhaustive qui a recensé pas moins de 29 articles sur l'effectuation (16 articles conceptuels et 13 articles empiriques), Perry et ses collègues (2012) considèrent que la théorie de l'effectuation incarne aujourd'hui un nouveau paradigme en entrepreneuriat dans la mesure où il remet en question les hypothèses fondatrices de l'économie néo-classique présentant l'entrepreneur comme un individu animé dans sa recherche d'opportunités d'affaires par une logique comportementale rationnelle s'articulant autour d'objectifs. Par ailleurs, Perry et ses collègues (2012) affirment que le champ de recherche sur l'effectuation est en train d'atteindre un stade de développement intermédiaire. Il semble en effet que le stade naissant de développement caractérisé par une recherche ouverte, qualitative, exploratoire, et visant à mettre à jour les construits du champ de recherche, soit atteint et que se dessinent aujourd'hui les

**LE COMPORTEMENT DE L'ENTREPRENEUR :
DÉMARCHE CAUSALE, BRICOLAGE OU EFFECTUATION ?**

contours d'un stade intermédiaire faisant dialoguer ces nouveaux construits avec d'autres champs théoriques établis à travers des designs de recherche mixant des démarches qualitatives et quantitatives.

Même si les trois théories de l'action entrepreneuriale (causation, effectuation, bricolage) ont atteint des stades de développement différents, il est aujourd'hui admis que l'entrepreneuriat peut se pratiquer de manière différente que causale. Toutefois, les questions demeurent nombreuses. On peut notamment se demander si ces trois façons d'agir s'opposent ou si elles sont complémentaires, si l'une est plus efficace que les autres, où serait au moins davantage adaptée dans certaines circonstances.

La co-existence de ces différentes théories rend par ailleurs d'autant plus difficile la question de la caractérisation du processus entrepreneurial. En effet, on peut se demander à quoi ressemblent les actions qui relèvent de chacune de ces manières *de faire*. En s'appuyant sur les travaux de Baker et Nelson (2005), de Chandler et al. (2011), de Sarasvathy (2001) et de Senyard et al. (2009), Fisher (2012) a commencé à répondre à cette question en proposant une opérationnalisation des comportements relevant de chacune de ces trois approches. Dans la Figure 2 ci-dessous, nous reprenons de façon synthétique les comportements associés par Fisher (2012) à chacune des approches théoriques.

Figure 2 – Les comportements que sous-tendent les théories du processus entrepreneurial

CAUSATION	EFFECTUATION	BRICOLAGE
Avant toute chose, identifier une opportunité	Expérimenter : - Plusieurs offres commerciales - Plusieurs canaux de distribution - Plusieurs types de produits/ services au fur et à mesure du développement de l'entreprise	Définition du bricolage : - Adopter des actions identifiables pour solutionner des problèmes
Identifier et évaluer des opportunités sur le long terme tout en développant son entreprise	Raisonnement par perte acceptable : - Limiter les moyens financiers investis dans le projet - Limiter les ressources associées au projet à ce qui peut être perdu	- Combiner des ressources existantes (des biens, des compétences, des contacts) pour créer des solutions et résoudre des problèmes - Réutiliser des ressources pour atteindre des objectifs autres que ceux pour lesquels ces ressources avaient été initialement mobilisées
Calculer les retours que permettent différentes opportunités	Flexibilité : - Répondre aux opportunités imprévues qui se manifestent en cours de route - Adapter ce qui est en train d'être fait aux ressources que l'on a sous la main - Éviter les actions qui restreignent la flexibilité/l'adaptabilité	- Utiliser des ressources dont on dispose, plutôt que chercher à en trouver ailleurs
Développer un plan d'affaires	Pré-engagements avec : - Des clients - Des fournisseurs - D'autres organisations	Domaines du bricolage : - Utiliser du matériel oublié, écarté, usé ou présumé être d'application unique pour créer de nouvelles solutions
Organiser et mettre en œuvre des processus de contrôle		- Impliquer des clients, fournisseurs ou des membres de l'entourage dans le projet
Collecter et analyser des informations concernant la taille et la croissance du marché		- Encourager l'utilisation de compétences acquises de façon autodidacte ou amateur qui n'auraient autrement pas été mobilisées
Collecter des informations sur les concurrents et analyser leur offre		- Travailler autour des règles et des standards présents dans l'environnement institutionnel
Exprimer une vision et/ou les objectifs poursuivis à travers le projet		
Développer un plan de développement des produits/services		
Développer un plan marketing		

Source : Fisher (2012)

2. Nos travaux sur ces approches

Nous avons mené plusieurs études empiriques longitudinales pour tenter de mieux comprendre ces approches et plus particulièrement leur articulation. Nous pensons que ces approches ne s'opposent pas entre elles mais plutôt coexistent dans la mesure où les entrepreneurs semblent adopter tantôt des comportements de type causal, tantôt du type bricolage, tantôt de type effectual. Ces changements cognitifs et comportementaux s'expliquent selon nous par les périodes de doute que rencontrent les porteurs dans le développement de leur projet. C'est leur caractérisation qui, selon nous, peuvent permettre de dissocier ces postures cognitives à l'œuvre – causalité, bricolage et effectuation – et de comprendre leur articulation.

La thèse que nous défendons est que les porteurs doivent sortir d'une démarche exclusivement causale pour faire face aux doutes qu'ils rencontrent au risque de faire échouer ou capoter leur projet. Dans ces périodes que nous caractérisons de doute, les porteurs ont presque naturellement tendance à « bricoler », c'est-à-dire utiliser les ressources qu'ils ont à portée de main pour s'en sortir et trouver des solutions aux problèmes auxquels ils font face. Néanmoins, le recours peut s'avérer insuffisant dans des périodes plus critiques ; ils doivent dès lors aller plus loin et s'inscrire dans une démarche résolument effectuale pour passer et/ou changer de cap.

2.1 Terrain et Méthodologie de recherche

Pour justifier ce positionnement, nous nous basons sur notre rôle et surtout notre expérience de coaches que nous menons individuellement et collectivement dans un incubateur académique. Depuis janvier 2011, c'est ainsi près d'une vingtaine de projets que nous suivons et accompagnons dans leur formalisation (logique de pré-incubation), dans leur création et concrétisation (logique d'incubation) jusqu'à leurs premiers développements (logique de pépinière d'entreprise). Tous les projets que nous avons suivis n'ont pas forcément abouti et certains d'entre eux peuvent aujourd'hui se retrouver dans des « impasses », ce qui nous permet de proposer ces conjectures.

Parmi tous les porteurs de projets que nous accompagnons, nous avons choisi de nous focaliser sur la présentation d'un cas emblématique : celui d'un entrepreneur qui a défaut d'être un entrepreneur expert (Sarasvathy, 2001) est un entrepreneur « expérimenté » qui en est déjà à son troisième projet de création d'entreprise. En

effet, après avoir créé sa propre marque de caleçons pendant sa troisième d'année d'étude à l'Essca (2008), Alexandre investit tout son temps dans la conception d'une plateforme d'organisation de repas chez soi (2011) avant de lancer avec son camarade Benjamin la société Ornikar, la première plateforme qui vous permet de passer votre permis en 2 semaines (depuis avril 2013).

Nous avons eu l'opportunité de suivre en tant que coach (1 fois par mois) Alexandre. D'abord, nous l'avons suivi de janvier à juin 2011 dans le cadre de son semestre entrepreneurial, possibilité donnée aux élèves de son école de management de développer leur projet de création d'entreprise en lieu et place d'un stage conventionnel. Cette possibilité lui fut offerte parce ce que (1) l'entreprise était déjà créée et générait un certain chiffre d'affaires ; (2) il s'était lui-même déjà distingué en tant qu'entrepreneur en gagnant des prix qui lui avaient permis de démarrer le projet (aide à la création, prêt d'honneur...). Passé ce semestre entrepreneurial, nous avons entretenu avec Alexandre une relation étroite et avons pu ainsi l'accompagner dans le développement de Monsieur Chat L'heureux, Meet&Cook et Ornikar.

Nous avons procédé à une analyse intra et inter-cas en utilisant comme unité d'analyse l'entrepreneur et plus précisément l'évolution de son comportement comme recommandé par Perry et al. (2012). Nous limitons le biais de remémoration rétrospective des événements dans la mesure où nous avons interviewé et observé le parcours de cet entrepreneur de façon longitudinale. Par ailleurs, bien que notre étude soit qualitative et ne puisse pas conduire à des résultats généralisables comme le permettent les études quantitatives, nous avons veillé à mobiliser plusieurs techniques afin d'augmenter la qualité de notre recherche qualitative (Bluhm et al., 2011 ; Brush, 2007 ; Neergaard, 2007). En effet, nous avons, d'une part, utilisé des sources de données primaires et secondaires, ce qui a permis une triangulation des données. D'autre part, le choix du cas étudié, des données à collecter et le codage de ces données reposent sur de solides fondements théoriques, dont notamment l'opérationnalisation des types de comportements telle que présentée ci-dessus dans la Figure 2.

Pour l'analyse de contenu de nos données qualitatives, nous n'avons pas utilisé un logiciel spécifique mais nous nous sommes inscrits dans une logique de double codage des auteurs et de comparaison systématique de leur codage. Lorsque des divergences de codage étaient constatées entre les auteurs, une discussion a systématiquement été engagée afin de dégager un consensus.

2.2 Résultats

Cette section présente l'étude du cas d'Alexandre. Elle s'articule autour de trois projets qu'il a menés successivement.

2.2.1 Scène 1 - Monsieur Chat L'Heureux : un premier projet qui s'inscrit dans une démarche causale

Le premier projet d'Alexandre s'inscrit assez clairement dans une démarche causale. Étudiant de troisième année de commerce, et profitant d'un terrain familial très propice, il a toujours eu envie d'entreprendre. Il identifie très vite un secteur d'activité qui l'intéresse tout particulièrement : le textile, tout en sachant qu'il n'a pas une idée claire de ce qu'il pourrait créer comme produit. Il sait qu'il n'est pas un designer mais pense pouvoir créer une marque sans cette compétence a priori clef.

Intuitif, il se dirige a priori vers le segment marché des sous-vêtements masculins. Il entame alors un long travail de recherche documentaire (XERFI, IFM, INSEE...) pour produire un dossier d'une trentaine de pages sur l'offre et la demande. Son étude lui permet de confirmer l'existence d'une véritable opportunité et tout l'intérêt d'un projet de création d'entreprise dans ce domaine d'activité. Fort de cette étude, il définit une stratégie de différenciation pour sa marque : « *Sur un produit aussi basique que le caleçon, il est possible de jouer sur trois variables : la coupe, la matière et la couleur. La plupart des coupes de sous-vêtements étant relativement les mêmes, j'ai décidé de me différencier par la qualité de la matière et les couleurs* ».

L'étude de faisabilité qu'il mène début 2008 le convainc ainsi de lancer une marque de caleçon bio-équitables pour hommes. Concrètement, il s'engage à proposer des caleçons qui soient en coton biologique c'est-à-dire en coton cultivé de façon traditionnelle, sans avoir recours à des pesticides, insecticides ou engrais chimiques, et qui soient issus du commerce équitable c'est-à-dire en offrant aux producteurs de coton plus de considération et d'abord une rémunération plus juste. Afin d'assurer aux consommateurs que les caleçons soient vraiment confectionnés à partir de coton équitable, Alexandre s'engage également à vendre des produits sous le label Max Havelaar. Par ailleurs, pour asseoir sa différenciation, il choisit de proposer des couleurs unies : « *les quelques grandes marques se partageant le marché du caleçon masculin proposent de plus en plus de rayures, de carreaux, et de motifs, et ce, à un tel point, qu'il en est même devenu difficile pour le*

consommateur de trouver un caleçon uni, dans une belle gamme de couleurs. C'est pourquoi, la première gamme de caleçons a été déclinée en cinq couleurs : vert pomme, turquoise, orangé, crème et rose »).

Pour compléter son étude de faisabilité et avancer dans la réalisation du projet, il établit de premiers contacts avec les différents acteurs du marché. Pour la production, il se tourne d'abord vers l'Inde, et plus particulièrement l'atelier de confection Ashima qui présente l'avantage de travailler directement avec les coopératives bio-équitables et d'être doté de machines de dernière génération technologique. Pour la distribution, il réussit à convaincre grâce à quelques échantillons fournis par l'entreprise Ashima certains magasins parisiens et en l'occurrence des concepts stores teintés « commerce équitable ». Ils acceptent de lui fournir des lettres d'intention, l'un d'eux signe même un premier contrat de dépôt de marchandises, ce qui lui permettra de consolider son business plan et de commencer ses recherches de financements : « On m'avait prévenu qu'il serait difficile pour un jeune comme moi d'obtenir des financements ; cela a été en fait plutôt facile ou en tout cas facilité par le travail réalisé en amont, le Business plan et les contacts noués ».

Alexandre parvient d'abord à convaincre le réseau Paris Initiatives Entreprises, qui après trois mois d'accompagnement et une soutenance, lui a accordé un prêt d'honneur de 10 000 € et une garantie bancaire à hauteur de 65 % pour la réalisation d'un emprunt auprès d'un établissement de crédit. C'est cette garantie qui lui permet d'obtenir de la NEF, un organisme de crédit alternatif qui finance des projets en lien direct avec le développement durable un montant de 17 000 € ainsi qu'un PCE de 7 000 €.

Figure 3 – Analyse du Projet Monsieur Chat L'Heureux

CAUSATION	Monsieur Chat L'Heureux
Avant toute chose, identifier une opportunité	Alexandre a très rapidement identifié une opportunité d'affaires dans le segment des sous-vêtements masculins
Identifier et évaluer des opportunités sur le long terme tout en développant l'entreprise	Plus largement, Alexandre a toujours considéré le secteur d'activité du PAP comme une source d'opportunités très importante. Au-delà des caleçons, il a très rapidement envisagé de développer des maillots de bain, des tee-shirts et des chaussettes, ce qu'il a finalement développé. Il avait également pensé à développer des « tennis », ce qu'il n'a pas encore fait en revanche.

**LE COMPORTEMENT DE L'ENTREPRENEUR :
DÉMARCHE CAUSALE, BRICOLAGE OU EFFECTUATION ?**

Calculer les retours que permettent différentes opportunités	De par sa formation en finance d'entreprise, il a veillé dès le départ à rédiger un plan financier pour être à même de calculer les retombées financières de son projet. C'est ce qui lui a permis entre autres d'obtenir des financements et de pouvoir commander en relativement grande quantité pour abaisser sensiblement le coût de revient de ses produits et donc accroître sa marge potentielle.
Développer un plan d'affaires	Il a constitué là aussi très tôt un business plan basé sur ses études de marché et de faisabilité et ses principales rencontres (producteur, distributeur, financeurs) qui lui ont permis de se projeter stratégiquement (développement de la marque et de nouveaux produits) et de convaincre les différentes parties prenantes pour atteindre ses objectifs.
Organiser et mettre en œuvre des processus de contrôle	Il a tâché de mettre en œuvre une organisation et un contrôle quasi-systématique de ses opérations même si cela s'est avéré plus compliqué que prévu – premier bureau dans la cave de sa grand-mère ; aides de coaches dans le cadre du semestre entrepreneurial et plus généralement par le biais du programme de mentorat du Moovjee
Collecter et analyser des informations concernant la taille et la croissance du marché & les concurrents	Oui par le biais des études de marché et de faisabilité (recherche documentaire très fournie et prise de contacts avec le terrain nombreuses et continues) et avec le travail des coaches et mentors rencontrés qui n'ont cessé de le suivre et de l'accompagner
Exprimer une vision et/ou les objectifs poursuivis à travers le projet	Oui, dès le départ et à plusieurs reprises au cours de son développement. Alexandre n'a cessé de se projeter et d'imaginer son « avenir » : « <i>quels nouveaux produits je peux bien développer en fonction de quelles opportunités de marché ?</i> ». C'est comme cela que sont nées les idées de développer des tee-shirts, surtout des chaussettes ou des « tennis ».
Développer un plan de développement des produits/services	Oui, clairement. Dès le départ (premier BP), Alexandre pensait développer de nouveaux produits. D'abord, des tee-shirts (« le haut pour aller avec le bas », puis des chaussettes. L'idée des maillots de bain comme celle des « tennis » sont arrivées plus sur le tard et par opportunisme (apparition dans les BP v2 et v3 conçus dans le cadre de concours à la création ou de bourses entreprendre).
Développer un plan marketing	La réflexion marketing fait partie intégrante du projet d'Alexandre ; l'originalité du concept et de sa démarche commerciale par l'événementiel et le biais des réseaux sociaux reposent en grande partie sur elle. Il a dès le départ développé un plan marketing et recruté des stagiaires pour le mettre en œuvre. Le plan de communication en est la pierre angulaire.

2.2.2 Scène 2 - MeetCook : Un projet « bricolé » de toutes pièces

Le deuxième projet MeetCook émerge courant 2011 alors qu'Alexandre commençait sérieusement à s'interroger sur sa capacité à réellement développer Monsieur Chat L'Heureux. Ses doutes quant à ce projet reposaient d'abord sur sa difficulté à développer des produits qui puissent vraiment lui permettre de « passer un cap ». Après les caleçons, les tee-shirts lancés en 2009 n'ont « *pas réussi à suffisamment convaincre sa clientèle qui n'y a pas vu « le haut » nécessaire au « bas »* ». Ils ne se sont pas non plus avérés être « *le produit à forte marge* » que recherchait Alexandre ; au contraire, « *la forte augmentation du coût de revient par rapport à ce que j'avais initialement prévu m'empêcha de réaliser tout bénéfice sur ce produit. Je n'arrivais même pas à un coefficient de 2. Si je ne le vendais pas moi-même, je perdais de l'argent* ». Les chaussettes (proposées en 2010) devaient a priori assurer cette rentabilité mais le changement de fournisseur qui était censé garantir une meilleure productivité se traduisit par une production de très mauvaise qualité qui le contraignit à se débarrasser de la moitié de sa première commande à la réception. Au-delà de ses difficultés opérationnelles, Alexandre s'interroge plus sérieusement sur le positionnement de sa marque, son réseau de distribution, en particulier les magasins « bio-équitables » qu'il juge de moins en moins pertinents pour représenter sa marque, et plus généralement sur sa capacité à convaincre les bonnes parties prenantes – les grands magasins type Printemps et Galerie Lafayette par exemple, qui seuls selon lui peuvent lui permettre de décoller.

Au-delà de ces doutes, Alexandre s'essouffle sur un projet qu'il tente de développer quasiment seul depuis maintenant trois ans. Cette solitude, c'est ce qui nourrit l'envie de son nouveau projet qui émerge : « *sortir de la routine et rencontrer de nouvelles personnes dans la même zone géographique* ». L'idée d'un site qui permettrait de mettre en relation les individus autour d'une table en choisissant le repas qui leur correspond le mieux vient alors assez naturellement à l'esprit d'Alexandre. Meetcook, la première plate-forme internet d'organisation de repas chez l'habitant est née. Un site simple, 100 % sécurisé, pour organiser de bons repas entre personnes qui ne se connaissent pas encore, des hôtes qui cuisinent et reçoivent chez eux, des invités qui se joignent à leur table pour échanger et se cultiver.

Alexandre est emballé par l'idée mais prend très vite conscience qu'il n'est pas à même de développer lui-même un site, que trouver un développeur en qui il peut avoir toute confiance, ne s'improvise pas et surtout, qu'il faut, avec cette solution, compter quelques dizaines de milliers d'euros pour pouvoir faire une plate-forme

**LE COMPORTEMENT DE L'ENTREPRENEUR :
DÉMARCHE CAUSALE, BRICOLAGE OU EFFECTUATION ?**

de qualité. Le problème, c'est que l'essentiel de ses économies a été investi dans Monsieur Chat L'Heureux ; il ne dispose donc pas des ressources nécessaires. C'est précisément ce qui va le pousser à se former pour être capable de développer lui-même la plate-forme internet. Comme il le dit lui-même : « *MeetCook, c'est l'histoire d'un type devenu geek pour donner vie à son projet. Développer n'était pas son métier, alors il a décidé d'apprendre pour réaliser le site internet qu'il avait en tête* ».

Contrairement à son premier projet, Alexandre ne se fixe pas vraiment d'objectifs et de deadlines à atteindre. Il se donne tout au plus un an pour réaliser son projet et construit de fait chemin faisant Meetcook en partant de qui il est et de ce qu'il connaît, d'abord en informatique. Son père, informaticien de métier le suit à distance, mais le gros du travail, il le fait seul, en « auto-formation », grâce à Internet et à ses forums qui lui apportent l'essentiel des réponses à ses questions. « *Je n'ai pas de compte à rendre et c'est peut-être aussi pour cela que j'apprends vite et bien. Le site prend vraiment forme, j'en suis vraiment très heureux d'autant que je me donne du temps pour faire les choses bien* ». Ce temps, et les moyens de bien travailler sur sa plate-forme, il le doit aussi à des ressources qui n'étaient pas forcément destinées pour ce projet mais pour le développement de son précédent projet, Monsieur Chat L'Heureux. C'est ainsi qu'il profite des récompenses obtenues grâce à ce dernier projet pour acheter du matériel et assurer son quotidien sur Meetcook ou qu'il mobilise le mentor du Moovjee pour l'accompagner dans la nécessaire évolution du modèle économique du projet suite à l'arrivée de nouveaux concurrents. En contrepartie, il réussit à convaincre son cousin, musicien, avec qui il partageait un appartement, de prendre la gérance de Monsieur Chat L'Heureux pour le libérer totalement et pour lui permettre de s'investir à 100 % sur le développement de son nouveau projet.

Figure 4 – Analyse du projet MeetCook

BRICOLAGE	MeetCook
<i>Définition</i>	
Adopter les actions identifiables pour solutionner des problèmes	Alexandre a clairement identifié la problématique liée au développement d'un site internet et défini a priori ce qu'il devait faire : s'auto-former et devenir développeur.
Combiner des ressources existantes (des biens, des compétences, des contacts) pour créer des solutions et résoudre des problèmes	Il a su utiliser toutes les ressources existantes qu'il avait à sa disposition qu'il s'agisse de biens, de compétences propres ou de contacts pour se lancer dans ce nouveau projet quitte à les détourner de leur première allocation (prix et récompenses associées au concours de MCLH par exemple, détournement du « coaching », etc.).
Réutiliser des ressources pour atteindre des objectifs autres que ceux pour lesquels ces ressources avaient été initialement mobilisées.	Oui, de manière flagrante : utilisation au moins en partie des prix obtenus pour MCLH (ex. la Bourse Entreprendre) ; mobilisation du mentor du Moovjee et des séances de coaching prévues initialement pour MCLH.
Utiliser des ressources dont on dispose, plutôt que de chercher à en trouver d'ailleurs	Mobilisation de son cousin, contact proche et colocataire, pour gérer au quotidien et opérationnellement MCLH pour lui permettre de s'investir à 100 % sur MeetCook.
<i>Domaines du bricolage</i>	
Utiliser du matériel oublié, écarté, usé ou présumé être d'application unique pour créer de nouvelles solutions	Pour développer sa plate-forme, Alexandre a utilisé tout le matériel informatique dont il se servait pour MCLH, au moins pour commencer. Au-delà de ce capital matériel qui souffre rapidement d'obsolescence et qui mérite d'être renouvelé, il est parti de son stock de connaissances et de compétences développées avec son père sur MCLH.
Importer des clients, des fournisseurs ou des membres de l'entourage dans le projet	Alexandre a clairement mobilisé son entourage dans le démarrage et le développement de son projet MeetCook que cela soit directement (son père, quelques amis développeurs, le mentor du Moovjee) qu'indirectement (mobilisation de son cousin pour MCLH pour le libérer).
Encourager l'utilisation de compétences acquises de façon autodidacte ou amateur qui n'auraient autrement pas été mobilisées	Il s'est délibérément comporté en autodidacte sur ce projet, en s'auto-formant par le biais de sites et de forums pour être capable lui-même de concevoir et de développer un site internet.
Travailler autour des règles et des standards présents dans l'environnement institutionnel	Il est ici difficile de se prononcer sur cet aspect. Alexandre a pris en compte les contraintes réglementaires liées à un site de rencontres sans toutefois les intégrer totalement parce que le projet MeetCook ne peut se réduire à cela. C'est en ce sens qu'on peut dire qu'il a travaillé autour des règles et des standards existants.

2.2.3 Scène 3 - Ornikar : la conduite d'un projet de manière effectuale

L'origine du projet Ornikar est plus ancienne que le projet MeetCook. En fait, depuis qu'Alexandre a passé son permis, il est persuadé qu' « *il y a des choses nouvelles à apporter dans ce secteur d'activité très réglementé et verrouillé par les acteurs en place, les auto-écoles en particulier* ». Sa première idée de projet émerge alors qu'il est en train de développer Monsieur Chat L'Heureux : « *je voulais développer un logiciel et concrètement une plate-forme qui permettrait aux auto-écoles de mieux gérer leurs plannings et leurs calendriers de réservation* ». Néanmoins, il ne se sent pas prêt pour développer seul une telle plate-forme tout en ayant également quelques doutes sur la pertinence de ce projet en termes de marché.

L'idée de monter un projet « auto-école » réapparaît au printemps 2013 lorsqu'Alexandre traverse une sérieuse période de doute avec son projet MeetCook avec l'arrivée de nombreux concurrents dont certains qui se contentent juste de décliner les termes « cook » et « meet » (*cooking, cook meeting, cook & meet, cooknmeet, etc.*) et qui sont prêts à mettre les moyens (engagement dans des levées de fonds) pour développer leur site, leur offre et surtout leur visibilité, chose que ne parvient pas à faire Alexandre faute de ressources financières. C'est un élément d'autant plus important que le modèle économique basé initialement sur celui d'AirBnB où il prévoyait de prendre une commission sur chaque participation évolue sur celui de la gratuité, type coachsurfing, qui implique très rapidement d'avoir un très fort trafic sur son site internet pour ensuite facturer des prestations associées et de la publicité. « *Je ne me sentais plus assez armé. En changeant de modèle, j'ai regardé combien cela allait me coûter et là, je me suis dit que cela allait être très difficile. Ce fut très dur. J'avais déployé beaucoup d'énergie en particulier pour me former. J'étais capable maintenant de développer mais là, cela me dépassait. J'ai perdu confiance* ».

C'est à ce moment-là qu'il revoit un ami d'enfance, Benjamin, qui était au lycée avec lui et qui s'interroge sur son avenir de commercial dans son entreprise. Alexandre saisit l'occasion pour lui reparler de ce projet sur lequel ils avaient déjà brièvement échangé il y a un ou deux ans et qu'il a su faire quelque peu évoluer ces derniers mois. Ils se mettent rapidement d'accord pour tenter l'aventure et se lancent dans le projet de ce qui se veut être aujourd'hui la première auto-école en ligne : « *Nous n'avons pas eu l'idée du siècle. Nous cherchions simplement à répondre à un besoin mal satisfait sur un marché existant, celui du permis de conduire (...). Quand on est gamin, on rêve de conduire la voiture de ses parents ; le*

moment venu d'apprendre à conduire, c'est une vraie galère. Ce que nous voulions faire, c'est vous permettre de passer votre permis en candidat libre, ce que la loi permet, et ainsi proposer une alternative à ce que proposent les auto-écoles de manière coûteuse et pas toujours de manière efficace ».

Les deux créateurs d'Ornikar veulent ainsi proposer des cours moins chers, avec des moniteurs diplômés et fournir une vraie alternative à ce que proposent les auto-écoles de manière coûteuse et pas toujours très efficace (longue file d'attente pour l'examen de conduite par exemple). Ils recrutent donc des moniteurs d'auto-école diplômés du brevet pour l'exercice de la profession d'enseignant de la conduite automobile et de la sécurité routière qu'ils poussent à devenir indépendants en adoptant le statut d'auto-entrepreneur par exemple et ils négocient parallèlement des contrats de leasing avec des constructeurs automobiles pour équiper leurs propres moniteurs. « Une fois l'agrément auto-école obtenu, nous pourrions proposer un pack 20 heures de cours à 699 € partout en France quand il revient à 1 200 € en moyenne dans une auto-école traditionnelle ».

Dans cette attente, Alexandre, le développeur, et Benjamin, le commercial, ne cessent de faire évoluer leur concept et leur offre. Ils ont l'idée par exemple aujourd'hui de devenir également éditeur à la fois de logiciels mais aussi à plus court terme de codes de la route et d'exercices d'entraînement. Pour assurer ce développement continu, et ce dès le départ de leur projet, les deux associés ont cassé leur tirelire en engageant chacun 5 000 € dans le capital social de la société et entrepris un certain nombre de concours qui se sont avérés concluants : 25 000 € dans le cadre du concours des 101 projets dont ils furent lauréats ; 5 000 € plus récemment de l'organisation Moovjee pour le « prix innovons ensemble » qui en outre leur a permis de récupérer 15 000 € supplémentaires de leur mentor, Benoît Volatier, pour leur permettre de s'installer dans des bureaux neufs. Tous ces financements permettant à la jeune start-up de disposer d'une capacité d'emprunt évaluée à environ 100 000 €.

Figure 5 – Analyse du projet Ornikar

	Principe de l'Expérimentation	Principe de la Perte Acceptable	Principe de la Flexibilité	Principe des Pré-Engagements
<i>ORNIKAR</i>	<p style="text-align: center;">OUI</p> <p>Modifie le produit/service au fur et à mesure que le projet avance. Au départ, idée d'un logiciel et d'une plate-forme pour aider les auto-écoles à gérer leur planning et calendrier de réservation. Aujourd'hui, véritable auto-école en ligne qui propose de passer son permis en candidat libre plus rapidement et à moindre coût.</p> <p>Exploration parallèlement de plusieurs offres et différents canaux de distribution (développement de nouveaux services et nouveaux produits, ex. édition de codes de la route et de manuels de formations, projet de développement de logiciels). De fait, évolution du modèle économique (multiplication des sources de revenus pour faire face à la réaction des auto-écoles)</p>	<p style="text-align: center;">OUI</p> <p>Volonté de limiter les ressources engagées (les porteurs ont investi 5 000 € et sont donc prêts à perdre à deux 10 000 € même s'ils sont davantage préoccupés par donner naissance à leur projet) et les charges supportées (forme de société - en SAS – apports de 15 000 € en compte-courant contre 1 % du capital pour financer les bureaux)</p> <p>Possibilité de négoier un prêt bancaire (à hauteur de 100 000 €) notamment grâce à la participation à des concours pour financer le développement du site et la gestion courante des opérations (101 projets, prix Moovjee, Prix Pépite et d'autres prix en cours)</p>	<p style="text-align: center;">OUI</p> <p>Répondent à des opportunités qui s'offrent à eux (non planifiées) – partenariats ouverts avec des réseaux de formateurs indépendants et des constructeurs automobiles qui leur ouvrent d'autres possibilités (contrats de leasing).</p> <p>Évitent et/ou rejettent des voies d'actions qui les contraignent et les enferment (ils ont pris et prennent le temps de faire les choses, à leur rythme, pour créer leurs produits, définir leur marque, délimiter leur univers)</p> <p>Utilisent les ressources à disposition pour assurer la promotion de leur collection (campagne internet, très grande couverture médiatique liée aux concours mais aussi à l'actualité du sujet)</p>	<p style="text-align: center;">OUI</p> <p>Se sont engagés avec des formateurs indépendants avant d'avoir pleinement développé les services, surtout avant d'avoir l'agrément.</p> <p>Pré-engagements avec les constructeurs automobiles qui ont accepté de négocier des contrats cadres de leasing pour l'ensemble des formateurs indépendants.</p> <p>Pré-engagements et rapprochements avec des distributeurs de manuels, de codes de la route pour l'édition de documents, voire de logiciels.</p>

La trajectoire d'Alexandre est symbolique des trajectoires d'entrepreneurs que nous avons eu l'occasion de suivre au fil de ces années en qualité de Coaches, Professeurs, Mentors, Amis. Les Figures présentées précédemment mettent en évidence le caractère « ambidextre » des logiques d'action des entrepreneurs – que ceux-ci soient novices ou expérimentés. Ainsi, l'approche causale, de type

bricolage, ou encore de nature effectuale ne sauraient être opposées. Et aucune d'elle ne pourrait être perçue comme plus efficace que l'autre sans prendre en considération le contexte et son appropriation par l'entrepreneur. Dans toutes les trajectoires d'entrepreneurs qu'il nous a été donné de suivre ressort cette image de personnes pètries de doutes.

3. Discussion

3.1 Le doute entrepreneurial : une définition

De prime abord, le doute entrepreneurial est souvent associé à l'échec entrepreneurial. Dans la typologie de l'échec entrepreneurial développée par Smida et Khelil (2010), l'échec résulte de contraintes psychologiques et est défini à travers les différents cas de figure qu'il peut revêtir. L'étude développée par ces auteurs montre que ces situations font suites à des états de stress et de déception trahissant des états de doutes. L'échec possiblement induit par ces états peut être : total (faillite), marginal (l'entreprise est une réussite économique mais elle ne permet pas à l'entrepreneur de concrétiser ses attentes) ou partiel (l'entreprise survit mais se transforme – par exemple perte de contrôle – et l'entrepreneur est insatisfait par cette transformation).

Tenter de définir le doute en appréhendant toutes ces possibles causes et conséquences paraît donc ardu. Un élément semble toutefois différenciant car commun à tous ces cas de figure. Il s'agit du caractère existentiel d'une telle remise en cause du projet. Pour Valéau (2007), l'engagement dit « de départ » est profondément remis en question lors de phases de doutes et de confusions « aiguës ». Une telle déviation par rapport aux attentes initiales de l'entrepreneur est de nature à affecter la motivation de celui-ci. S'il ne réussit pas à faire disparaître cette déviation, l'entrepreneur manquera de motivation et de détermination à la réussite, ces éléments pouvant mener à l'échec entrepreneurial.

Les réponses que l'entrepreneur peut apporter à cette profonde insatisfaction pour tenter de la surmonter sont diverses. Il s'agira en toutes hypothèses pour l'entrepreneur de « réajuster » son engagement, c'est-à-dire revoir sa manière d'être entrepreneur et son projet d'affaire. Ce réajustement passe selon Valéau (2007) par la prise de décisions importantes comme, par exemple, l'abandon d'un marché ou la séparation d'avec un associé. L'accompagnement semble par ailleurs important pour la résolution de ce problème. À cet égard, St-Jean et

Jacquemin (2012) ont mis en évidence le rôle positif joué par un mentor, qu'il ait été lui-même ou non entrepreneur, pour aider l'entrepreneur novice à réduire son niveau de doute.

3.2 Le Doute entrepreneurial : le contexte façonne l'action de l'entrepreneur ?

Dans son récent ouvrage sur les principes de l'effectuation, ouvrage qui s'appuie sur les travaux fondateurs en la matière (Sarasvathy, 2001, 2008 ; Sarasvathy et Dew, 2005 ; Wiltbank et al., 2006), Silberzahn (2014) s'intéresse à la manière dont l'entrepreneur pilote son projet entrepreneurial. Il rappelle tout d'abord qu'un projet doit se décomposer en un ensemble de différents domaines de décisions : décisions concernant le développement du produit/service, concernant le marché, le marketing, la gestion financière de l'activité, la gestion juridique, la logistique, etc. Ensuite, il rappelle que dans chacun de ces domaines, les décisions prises ont pour but de créer un futur souhaitable pour l'entrepreneur et que ce futur peut être perçu comme revêtant différentes natures.

Mobilisant les travaux de Knight (1957), Silberzahn (2014) distingue ainsi les cas de prédiction, de risque et d'incertitude. Dans le premier cas, la nature et la distribution des événements est connue à l'avance. Dans le second cas, la nature et la distribution des événements sont déterminés grâce à une observation historique. Cette détermination n'est par contre pas possible dans le troisième cas. Dans ce dernier cas, l'entrepreneur ne dispose pas d'informations historiques lui permettant de calculer des probabilités sur ce qui pourrait se passer. Les décisions qu'il prendra seront dès lors caractérisées par l'incertitude.

Silberzahn (2014) suggère enfin que pour chaque domaine de décision, l'entrepreneur doit prendre des décisions en tenant compte du contexte dans lequel s'inscrit la décision (concept d'environnement de la décision) et de la façon de décider (concept de paradigme de la décision) qui sera la plus adaptée au contexte ainsi définit. Cela permet de dessiner les trois cas de figure suivants :

- Dans un environnement de prédiction où l'information n'existe pas mais où elle peut être créée par la prédiction, une démarche décisionnelle délibérée ciblée sur des buts et articulée autour d'un plan sera la plus pertinente.
- Dans un environnement de risque où l'information existe et peut être acquise, avant de se fixer un objectif et d'agir, l'entrepreneur devra étudier les événements passés pour collecter l'information utile. Il pourra soit attendre que cette informa-

tion devienne disponible puis s'y adapter (attitude passive) ou procéder par essai-erreur (démarche active) pour identifier l'information nécessaire.

- Dans un environnement incertain, l'information est soit inexistante, soit « isotope », c'est-à-dire que l'entrepreneur n'a aucun critère pour décider si une information est ou non pertinente. Puisque l'entrepreneur ne peut pas définir des buts, ni acquérir de l'information sur laquelle faire reposer sa décision, il devra s'accorder avec les autres parties prenantes pour co-construire un système de jugement des éléments qui sont ou non pertinents pour prendre une décision.

Les deux premières approches se traduisent par de la planification et de l'adaptation pour l'entrepreneur. Elles correspondent à des univers de prise de décision de type causale. À l'inverse, la troisième approche correspond davantage à un contexte propice à des prises de décisions de nature effectuale. Le bricolage entrepreneurial semble se situer à l'interface entre les deux univers. En conséquence, il ressort qu'au cours de leurs cheminements, les entrepreneurs oscillent entre ces approches de prédiction, de risque et d'incertitude. Cependant, celles-ci ne sont pas au centre de leurs processus de prise de décision – à tout du moins de manière consciente. Si le point d'entrée sécurisant et rationnel est de type causal, à mesure que l'entrepreneur chemine, il s'éloigne de sa zone de confort se traduisant par une situation de doute entrepreneurial – une situation de pertes de repères quant à l'univers de référence pour agir. L'entrepreneur s'engage donc dans des processus de bricolage à l'interface entre risques et incertitude avec le souhait de construire des prédictions. Si l'entrepreneur parvient à lever ses doutes et poursuivre son aventure – ou tout du moins continuer à cheminer – il accepte l'incertitude et embrasse cette condition avec la sérénité des repères que les précédentes situations de doute entrepreneurial lui ont permis d'accumuler.

Conclusions et pistes de réflexion pour de futures recherches

Nos études sur le processus entrepreneurial tendent à souligner la co-existence de différentes manières d'agir : causale, bricolage, effectual. Le succès de l'entrepreneur résiderait donc principalement dans sa capacité à « pivoter » d'une approche vers une autre en fonction des circonstances et de sa capacité à gérer le doute entrepreneurial induit. Ainsi, lorsque l'entrepreneur expérimente une phase de doute, il aurait intérêt à adopter une démarche moins causale, propice au bricolage entrepreneurial et en contexte total d'incertitude caractérisé par une efficacité des processus effectuaux.

**LE COMPORTEMENT DE L'ENTREPRENEUR :
DÉMARCHE CAUSALE, BRICOLAGE OU EFFECTUATION ?**

Il nous semble que les enjeux de ce travail de recherche se situent à plusieurs niveaux.

En premier lieu, l'entrepreneur est un être pétri de doute et c'est cet état qui le pousse à avancer en remettant en cause de fait les processus de décision qu'il est à même d'adopter. Il nous semble en ce sens qu'il doit accepter d'agir en contexte d'incertitude pour libérer des espaces d'opportunités.

En second lieu, les acteurs qui accompagnent les entrepreneurs – coaches, mentors, chargés de mission – devraient également les aider à accepter l'incertitude en identifiant les phases de doute traversées. L'attitude de ces observateurs privilégiés doit être dans le questionnement de type effectual (ex : un retour vers les moyens disponibles de l'entrepreneur à travers le triptyque du « qui je suis - qui je connais - ce que je connais ») et en préconisant des actions effectuales (ex. : rester flexible, obtenir l'engagement de partenaires).

En troisième lieu, l'enseignement de l'entrepreneuriat devrait apprendre à appréhender ces phases et états psychologiques pour préparer les futurs entrepreneurs à disposer de registres expérientiels de type bricolage et effectuation pour développer « l'ambidextrie » des porteurs de projets. Ceci peut passer par une pédagogie de l'action, de l'expérimentation amenant les étudiants à sortir de leurs zones de confort.

Au final, notre étude sur les figures des entrepreneurs et le doute entrepreneurial contribue à la théorie de l'entrepreneuriat, et plus spécifiquement à l'approche plaidant pour que l'entrepreneuriat soit davantage considéré et étudié comme un processus expérientiel (Schindehutte et al., 2006). À cet égard, notre recherche permet de documenter, de façon empirique, le processus d'ascenseur émotionnel que vivent les entrepreneurs et de mettre à jour les logiques d'action qui permettent de surmonter les pics de doute. Pour prolonger les recherches sur les logiques d'action permettant de surmonter le doute entrepreneurial, il conviendrait de (i) compléter les données récoltées auprès des entrepreneurs avec celles que fourniraient les autres parties prenantes, (ii) étendre le nombre d'entrepreneurs étudiés et compléter les données récoltées à travers des questionnaires et des sources secondaires documentaires pour renforcer la triangulation des données, (iii) et enfin déterminer et inclure dans l'étude des variables de contrôle qui pourraient influencer le phénomène de gestion du doute.

Bibliographie

Audretsch, D.B. (2006), « L'émergence de l'économie entrepreneuriale », *Reflète et Perspectives de la vie économique*, vol. 45, n° 1, p. 43-70.

Bluhm, D.J. ; Harman, W. ; Lee, T.W. ; Mitchell, T.R. (2011). « Qualitative Research in Management : A Decade of Progress », *Journal of Management Studies*, Vol. 48, N° 8, p. 1866-1891.

Brush, C. (2007). « Avoiding a strike-out in the first innings », dans Neergaard, H., Ulhoi, J.P (sous la direction de), *Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship*, Edward Elgar, Cheltenham, UK/Northampton, USA, p. 460-476.

Bruyat, C. ; Julien, P.-A. (2000), « Defining the field of entrepreneurship », *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, p. 165-180.

Chandler, G.N. ; DeTienne, D. ; McKelvie, A. ; Mumford, A. (2011). « Causation and effectuation processes : A validation study », *Journal of Business Venturing*, Vol. 26, p. 375-390.

Fisher, G. (2012). « Effectuation, Causation and Bricolage : A Behavioral Comparison of Emerging Theories in Entrepreneurship Research », *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 36, N° 5, p. 1019-1051.

Gartner, W.B. (1988). « Who is the entrepreneur? is the wrong question », *American Journal of Small Business*, Vol. 12, N° 4, p. 11-32.

Hernandez, E.-M. ; Marchesnay, M. (2008), « Entrepreneuriat, d'une action sans savoir... à un savoir actionnable », *Revue française de gestion*, N° 185, p. 83-87.

Knight, F. (1957). *Risk, Uncertainty and Profit*, 4th Edition, Chicago, IL : University of Chicago Press.

Lesage, X. ; Ronteau, S. ; Hmimda, N. (2012), « Changement entrepreneurial et pouvoir agentiel de l'entrepreneur », *Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme*, N° 3, p. 42-56.

Lévi-Strauss, C. (1962), *La Pensée sauvage*, Paris, Plon.

Neergaard, H. (2007). « Sampling in entrepreneurial settings », dans Neergaard, H., Ulhoi, J.P (sous la direction de), *Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship*, Edward Elgar, Cheltenham, UK/Northampton, USA, p. 253-278.

Perry, J.T. ; Chandler, G.N. ; Markova, G. (2012). « Entrepreneurial Effectuation : A Review and Suggestions for Future Research », *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 36, N° 4, p. 837-861.

Sarasvathy, S.D. (2008). *Effectuation : Elements of entrepreneurial expertise. New horizons in entrepreneurship research*, Cheltenham, U.K. : Edward Elgar Publishing.

Sarasvathy, S.D. ; Dew, N. (2005). « New market creation as transformation », *Journal of Evolutionary Economics*, Vol. 15, N° 5, p. 533-565.

**LE COMPORTEMENT DE L'ENTREPRENEUR :
DÉMARCHE CAUSALE, BRICOLAGE OU EFFECTUATION ?**

Sarasvathy, S.D. (2001). « Causation and effectuation : Towards a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency », *Academy of Management Review*, Vol. 26, N° 2, p. 243-288.

Schindehutte, M. ; Morris, M. ; Allen, J. (2006). « Beyond achievement : Entrepreneurship as extreme experience », *Small Business Economics*, Vol. 27, N° 4-5, p. 349-368.

Senyard, J.M. ; Baker, T. ; Davidsson, P. (2009), « Entrepreneurial bricolage : Towards systematic empirical testing », Babson College Entrepreneurship Research Conference (BCERC), June 4-6, Boston, USA.

Silberzahn, Ph. (2014). *Effectuation. Les principes de l'entrepreneuriat pour tous*, Éditions Pearson : France, Collection Management en action.

Smida, A. ; Khelil (2010). « Repenser l'échec entrepreneurial des petites entreprises émergentes : proposition d'une typologie s'appuyant sur une approche intégrative », *Revue Internationale P.M.E.*, Vol. 23, N° 2, p. 65-106.

St-Jean, E. ; Jacquemin, A. (2012). « Le doute entrepreneurial comme facteur de changement : impact d'un mentor », *Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme*, Vol. 3, p. 82-96.

Toutain, O. ; Fayolle, A. (2009), « Le créateur d'entreprise est un 'bricoleur' », *L'Expansion Entrepreneuriat*, N° 1, p. 20-26.

Toutain, O. (2011), « La situation-problème, pour construire ses connaissances entrepreneuriales », *Entreprendre & Innover*, Vol. 3-4, N° 11-12, p. 127-136.

Valéau, P. (2006). « L'accompagnement des entrepreneurs durant les périodes de doute », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 5, N° 1, p. 31-57.

Valéau, P. (2007). « L'engagement des entrepreneurs : des doutes au second souffle », *Revue Internationale P.M.E.*, Vol. 20, N° 1, p. 121-154.

Verstraete, Th. ; Fayolle, A. (2005), « Paradigmes et entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.4, n° 1, p. 33-52.

Wiltbank, R. ; Dew, N. ; Read, S. ; Sarasvathy, S.D. (2006). « What to do next ? The Case for Non-predictive Strategy », *Strategic Management Journal*, Vol. 27, p. 981-998.

